

# 经历 成长

*Experience Growth*

为自动化百年字号的梦想，  
和利时正在一步步努力着。

和利时公司**创立、成长、发展**  
过程中的管理感悟 ○

---

王常力 著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



# 经历 成长

*Experience Growth*

为自动化百年字号的梦想，  
和利时正在一步步努力着。

和利时公司创立、成长、发展  
过程中的管理感悟。

---

王常力 著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

中国自动化产业经历了从蹒跚学步到蓬勃发展的过程。在行业不断壮大的同时，其间种种管理感悟、得失如人饮水，甘苦自知。这本文集收录了作者在20余载从业自动化中的管理经验、管理总结77篇文章，彰显了改革开放以来特别是最近20年中国自动化企业的成长之路。本书主要奉献给实践在高新技术第一线的经营者、管理者和研究者，同时对其他行业的经营管理者也同样适用或具有参考价值。

### 图书在版编目（CIP）数据

经历成长/王常力著.—北京：机械工业出版社，2009.8

（管理系列）

ISBN 978-7-111-27814-6

I. 经… II. 王… III. 自动化技术—工业企业管理—中国—文集  
IV. F426.67-53

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第124366号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：张丰收 李 杨 责任编辑：陈大立 朱 历

装帧设计：闫 鹏 责任校对：唐海燕

版式设计：闫 鹏 责任印制：王书来

北京兴华昌盛印刷有限公司印刷

2009年8月第1版第1次印刷

169 mm×239 mm·22.5印张·4插页·369千字

0001-6500册

标准书号：ISBN 978-7-111-27814-6

定价：36.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010)68326294

购书热线电话：(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010)88379123

封面无防伪标均为盗版

# 序

和利时公司是改革开放后中国千百个科研院所转制成功的一个案例，也是中国科技企业由小到大、走向成功的一颗明星。在传统体制下，中国的科技骨干力量聚集在国家科研院所；在旧体制束缚下，院所的高墙大院使他们与经济和产业隔离了。由于科技力量的错配，较长时间我们处在两难境地：一方面，经济建设、产业发展缺乏科技力量的有力支撑；另一方面科研院所的能力和潜力发挥不出来，有价值的研发成果难以为社会进步作出贡献。

中国经济的起飞，除资金之外，最缺乏的是科技。为进一步发挥科技——第一生产力的作用，从中央到地方，无论是政府还是部门，对科研院所改制都倾注了大量心血，院所的领导和科研人员也以多种方式进行了探索，目的就是尽快解放“科技——第一生产力”。这其中有很多改制是成功的，但也有很多并不成功，或开始成功而后又失败了。

读了《经历成长》，我一直试图探寻，在大体相同的体制情况下，和利时能在转制中脱颖而出，并逐渐成为一家成熟的公司，这其中是否有某些带有规律性的东西？

## 1. 分步骤的平稳改制

院所由吃“皇粮”、做课题以及受行政管制的事业单位，转变为面向市场、以科技成果和产品服务于用户，参与竞争、获取回报的企业，这对院所的所有人员都是一次风险最大的变革，也是解放科技生产力最关键的一步。但在当时的情况下，改革一步到位是很难做到的。和利时的改革实际上分成了四步：第一步，在四机部六所内成立事业部，与其他部门划清技术领域、人员和所用财产的边界，逐步扩大自主权；第二步，成立有

限责任公司，明晰产权，通过工商登记，确立独立法人地位，通过员工参股，建立有效经济激励机制；第三步，引入新的投资者，改制为股份有限公司，增强资本实力，强化外部监督；第四步，境外股票上市，完善公司治理结构，为国际化经营奠定基础。

和利时用16年时间在自身发展的不同阶段，适时推进改革，而每一次成功的转变，又为再发展注入动力。这就使和利时经短短十几年的发展，在聚集人才、自主创新、市场开拓、管理能力和文化建设等方面几乎一年一个样，主要业务板块积累了较强的核心竞争力，年营业额由300万元上升到30亿元，增长了1 000倍。在自动化、信息化领域已经成为一家比较成熟的公司。

## 2. 走发挥所长、博采众长、自主创新的技术路线

尽管四机部六所在自动化技术和产品方面有一定的积累，但在开放了的中国市场，和利时一开始面对的就是世界最强的对手，例如霍尼韦尔、横河和贝利等。早在1992年王常力就提出开发DCS系统，并带领十几位科技人员完成了当时认为不可能完成的任务。类似的经历使这群年轻人有很强的自信。转制后他们没有选择引进技术或找一个强大的外资做靠山，而是避开与国外名牌直接对抗的领域，潜心强化研发能力、工程能力和市场开拓能力，积蓄力量。4年后开始发力，以自主开发的系统和产品在自动化产业开始与跨国公司直面抗衡。“过去，一听说与那些知名公司竞争，大家可能都会哆嗦一下，现在我们不在乎了，我们有信心与他们竞争。”正是这种发挥自己所长、坚持自主创新的技术路线，在六所的基础上，和利时只用了十几年就已经具备了国际先进自动化公司的水平。这是十分难能可贵的。实际上中国人并不乏聪明才智，长期的封闭和落后使中国人丧失了技术自信；而信心的缺失，又自己打倒了自己。最近江泽民同志在一篇文章结束时所写的一段话意味深长：“许多时候，不是我们没有跨越的潜力，而是缺乏创新的胆识；许多事情，不是我们没有突破的可能，而是缺乏必胜的信心。”正是“创新的胆识”和“必胜的信心”支撑了和利时自主创新的技术路线。

### 3. 抵制诱惑，守住主业

在2000年前后，和利时公司营业收入和效益快速增长，并通过了“双高”认定，具备了A股上市的必要条件。浮躁的心理油然而生，多元化经营的诱惑一波波冲击着和利时，使和利时的管理层在守住主业做强做大，还是利用市场机遇争速度、扩规模两者之间徘徊犹豫，犹如患上了“青春期的烦恼”症。他们很快发现，盲目多元化分散了公司的财力、人力，主业核心能力的提升反而停滞了。经历阵痛和苦恼之后，理智战胜了激情。此时，王常力果断决定停止并清理非核心业务投资，把资源集中于自动化主业；同时毅然放弃A股上市，目的是避免重蹈一些公司上市融资获得大笔资金之后，迫于业绩的压力乱投资反而削弱公司竞争力的覆辙。痛定思痛，王常力确定了“抵制诱惑、耐住寂寞、苦练内功、稳中求进”的经营原则，由激情走向理智。事后，王常力不无感慨地写道：“和利时非常幸运的是，在犯了这些错误之后，公司没有倒下，就像一个人跌跌撞撞地走过了青春期，为走向成熟奠定了基础。”

### 4. 永不满足地改善管理和执着地培育企业文化

公司高级管理层大都来自于技术人员，缺乏管理经验，但也较少旧的管理方式的束缚。公司的发展太快了，他们走的是一条随公司的成长不断探索、不断创新的管理道路。高管层以实现“做出比外国系统更强的自动化系统，使自己成为最有价值的自动化公司”的初衷为目标，在管理实践中不断地学习、总结、提升；公司的管理思想在员工上下有较高的透明度和共识，遇到问题时能在认真反思后勇于否定自己，并公开检讨。公司管理洋溢着新型公司的清新与活力，正是这种管理机制使和利时公司始终保持着初创时期的勃勃生机。

和利时作为一个高技术公司，管理层一开始就明白：与跨国公司竞争的焦点是技术，保持和提升自身竞争力的最宝贵的资源就是人才。他们在实践中较好地实现了由院所文化向企业文化的变迁；由事业单位的研究人员向企业技术专家的转变。管理层努力为科技人员创造创新和施展才能的环境，使他们能将实现自我价值的追求融入服务用户的创新实践之中。

每个转制企业都要“经历成长”或正在“经历成长”。

科研院所转制的企业是20世纪90年代前后中国高技术企业最重要的生长点，国家对此也抱有很高的期望。但要转制成功是非常艰难的。有媒体报道，转制很成功的企业不到三分之一。和大多数民营企业相比，转制企业成长的障碍主要不是缺乏人才，而是缺乏调动人才潜能的体制和机制；不是缺乏技术，而是缺少技术人才施展才能的环境和平台。有的企业因转制不到位，或“形转而实未转”，受体制和大量遗留问题的制约，以及受传统理念、思维方式、管理方式和人际关系的影响，缺乏义无反顾走向市场的决心：一方面，想发挥技术优势在市场上争得一席之地；另一方面，两眼盯着政府，寄希望于“皇粮”和优惠。随着时间的磨耗，时过境迁，再重整旗鼓已十分困难。

有的转制企业从技术创新起家，也曾有很高的志向和抱负，但面对巨大的技术落差丧失了自信，放弃了技术积累，四处寻找省时省力的技术来源，最终成了跨国公司技术和产品的推销员；有的企业在生存的压力下，经不住各种机会的诱惑，掉进了多元化的陷阱，主业已经不清，失去了科技型企业的特质。

这就是市场经济的大浪淘沙。

相比之下和利时是幸运的。认真总结和利时和类似转制成功企业的经验，对科技型公司的健康发展具有借鉴意义。

《经历成长》中一篇篇短文犹如和利时公司16年成长过程留下的一串脚印、一部鲜活的纪录片，她是那样真实而不加掩饰地记录了和利时公司领导者的喜怒哀乐、成功与苦闷。很好读，也会引起你很多很多的思考。

国务院发展研究中心原党组书记、副主任

陈清泰 = 0006年春

## 前言

时间飞逝，转眼间我们为之奋斗的自动化公司已经经历了16年的成长。公司原本是电子工业部第六研究所下属的一个从事工业自动化控制系统业务的部门，通过几次改制，不断创新发展，现在已经成为国内自动化行业主要企业之一。公司的业务也从当初非常简单的工业过程控制发展到今天几个比较成熟的产业：流程工业（如电站，石化，冶金，建材，制药等）过程控制系统产品与方案服务商、轨道交通（包括铁路和城市地铁）信号系统提供商、核电站控制系统与服务提供商。此外，公司还在培育一些新兴业务，如工厂自动化产品和电子政务与企业信息化业务。依靠自主核心技术和产品，公司的业务规模从当初的年销售300万元发展到现在的年销售近30亿元。公司的员工队伍也由最初的42名科技人员发展到2 000人的队伍，员工的层次有了质的提高：公司拥有近500人组成的开发队伍，可以每年开发出几个新产品；同时公司也拥有了一批行业专家，为我们所从事的行业提供专业化的服务。在资产规模上，公司资产从原来的不足100万元发展到今天的近20亿元。并且，和利时公司2008年成功在纳斯达克上市，使得公司的管理更加规范，并为公司下一步的国际化奠定了一些基础。在此过程中，公司得到了国家很多部门的认可和支持。可以说和利时公司基本完成了一个高科技企业的创业期发展过程。

本书作者有幸参与了公司整个创立和发展过程。这些文稿是作者在公司不同时期所作的工作布置或体会。所有文章保留了原样，除个别错别字进行了修改之外，没有任何修饰。尽管我自己现在看早期的一些文章都觉得脸红——当初如此之天真和幼稚。可能很多企业创立之初大概都要经历这样一个过程吧。从这些文章中，您不仅可以看出公司不同发展阶段的成绩总结和问题反思，更可以看出企业家成长所经历的心路历程。

本来两年前就准备好了书稿内容。当时主要出发点是：第一，将自己参与和利时公司发展十几年所做的一些文章编辑起来作一个小结，为自己留作一个纪念；第二，公司现在发展很快，人员扩充也很迅速，变化也很



大，许多新员工对和利时的发展历程不清楚。这些文章记录了公司的发展历程，特别是当时作为主要当事人的体会，希望能够作为新员工理解公司发展的一个资料。当时整理这些文章的目的只是作为内部资料，没有计划出版发行。因为我越来越感到和利时公司也许只是赶上一个好时代，侥幸得到发展，其实没有什么值得书写的；另外，自己更是很幸运地在合适的时机参与了一个公司的成长过程，把这个过程中写过的这些不成为文章的东西拿出来正式出版，很缺乏自信。

后来想到，尽管和利时公司不大，发展时间也不长，还很不成熟，但是，这个过程中凝聚了我们多少员工的酸甜苦辣，又有多少领导大力的支持和鼓励，更有多少可贵的用户无私的支持和参与！其实我所写过的这些文章更多的是对他们的付出和贡献的一些记录。一直很矛盾，所以拖了两年多才斗胆拿出出版。希望该书能够作为和利时公司发展的一个阶段性小结，期待公司更健康长远的发展。

文章是我写的，公司是大家干出来的，没有所有参与者的艰苦奋斗，也就没有这些文章。所以，我特别希望借此机会向所有参与过和利时公司工作的员工，包括那些已经离职或退休的员工表示最衷心的感谢，大家的努力让我最大限度地享受了工作的乐趣。对那些所有支持过和利时发展的用户我无法用“谢”字表达内心的感受，大恩不言谢，我们只能通过更加努力以更好的用户价值来回报。对那些无私支持和利时发展的各部门领导和专家，我一并表示感谢。

最后，我特别要感谢国务院研究中心陈清泰主任百忙之中为拙作认真撰写了内容丰富的序。陈主任在1988年就荣获中国第一期优秀企业家称号，是我最敬重的企业家。他老人家为《经历成长》认真作序，充分体现他对我们年轻一代企业工作者真挚的关怀和鼓励，对和利时公司今后的健康发展更是有力的鞭策。



2009年1月31日

# 目录

## CONTENTS

### 序 前 言

#### 第一章 • 成功孵化 1993.3.2~1996.9

---

千里之行，始于足下 .....	3
我们的事业已开始起步 .....	10
《华胜自动化》创刊辞 .....	16
团结起来，准备加速 .....	17
宏伟业绩需艰苦开创 .....	19
坚定信心、加强团结、迎接新挑战 .....	20
梦 .....	25
他山之石 可以攻玉 .....	27
学习优秀企业，推进全员目标管理 .....	29
谈谈“真诚地为用户设想” .....	35
谈谈当前的形势与工程部的作用 .....	37
人活着还需要一点精神 .....	42
关于保证和加速发展华胜自动化事业部的建议书 .....	45
公司化改造的目的与作用 .....	60

## 第二章 · 雏鹰试飞 1996.10. ~1999.2

---

人和、地利、天时，发展高技术产业 .....	66
我们需要务实精神 .....	71
谈谈公司与员工价值的实现 .....	72
1996年总结大会发言 .....	75
1997年新年致辞 .....	80
好一个“做一回傻子阿甘” .....	81
分享近期的成果 .....	83
香港回归随想 .....	86
转折 .....	88
写在公司成立一周年之际 .....	90
危机、机遇与挑战 .....	93
反思 .....	95
温故知新 .....	98
谈谈战略与成长 .....	100
1998年致辞 .....	104
画饼 .....	105
假如我们公司再大十倍 .....	108
和利时公司面临的危机与希望 .....	110
读《通用电器公司企业使命》有感 .....	115
旅美收获 .....	119
谈谈我们的企业文化和组织目标 .....	120
只缘身在此山中 .....	130
和利时缺什么？ .....	131
展望1999 .....	142

### 第三章 • 成长烦恼 1999.2~2001.12

---

解放思想、统一认识、明确目标 .....	148
变革思路，行动起来 .....	151
怎样做合格的领导 .....	154
如何当好干部 .....	162
2000年新春寄语 .....	170
搬家 .....	171
组织调整的关键 .....	173
谈谈我们的学习 .....	174
学习与发展 .....	178
从战略转移到实现梦想 .....	183
在干部培训课上的讲话纲要 .....	185
谈如何做事 .....	189
把公司打成一个健康的公司 .....	190
企业的进化——生命工厂初探 .....	192
学习海尔经验，抓好基础管理，迎接WTO挑战 .....	199
关于组织机构调整和以人才为根本 .....	209
感悟变化 走向理智 .....	226

### 第四章 • 稳中求进 2002.1~2007.5

---

稳中求进，耐住寂寞，抵制诱惑 .....	232
关于和利时的集约式发展 .....	235
悟 .....	243

人本管理是最基础的管理 .....	244
谈谈科技创新体会 .....	249
谈谈公司价值 .....	252
务实 .....	255
总裁致辞 .....	257
和利时公司的软肋 .....	258
宁静志远，一丝不苟 .....	267
关于和利时的现状和发展 .....	268
耐住寂寞何其难也 .....	273
致辞 .....	274
2004年新年献辞 .....	276
文化才能持久 .....	280
战略与执行 .....	282
没有任何借口，培养优良习惯，享受精彩人生 .....	297
执行与借口的一些感想 .....	301
明确目标、执行到位、稳健发展 .....	308
提升“能力、质量、效益”，把和利时建设成一个强 壮的自动化公司 .....	312
打猎与种田 .....	318
关于和利时公司发展的一些思考 .....	322
一次到位，提高产品化和集团化水平，努力实现国际化··	327
<b>附 录</b>	
和利时公司大事记 .....	342

# 第一章·成功孵化

1993.3.2~1996.9

1993.3.2~1996.9

# 成功孵化

我很幸运在1988年7月取得博士学位后，能够到当时享誉国内外电子和计算机行业的电子部六所工作。到所工作后就直接参与，后来并负责实施了几个中型石化装置计算机监控系统的项目开发工作。几年的实践使我领悟了用户的需求，同时也认识了工业自动化控制系统的主流技术和产品——DCS（分布式控制系统）。1991年我带队到美国西屋公司实施一个大型工业自动化项目，半年的西屋工作让我有机会深入了解DCS的实现机理和关键技术，加上国内两年多的学习积累，我利用工余时间设计了一套实用的DCS系统详细方案。在方案完成的同时，我也提前完成了项目工作。于是请求提前半年回国。我写信给当时的李曼俊所长，请求所长同意我提前回国并支持我回国开发具有自主知识产权的DCS系统。据说当时全体所领导非常感动，并把我写给所长的信在全所大会上宣读；同时所长给我回了一封非常感人的信。我在1991年10月就回到了六所。

当时六所每年承担多项国家和电子部下发的科技攻关项目，同时也承接许多横向课题，但基本上都是课题项目组织模式，项目之间几乎没有联系。课题的选择具有很强的偶然性，课题经费几乎全部来源于上级拨款或用户委托开发费用。我要立的DCS攻关课题无法得到国家立项和资金支持，因为国家在“六五”和“七五”期间已经组织了几十家科研单位联合攻关DCS。六所领导当时作了一个非常英明的决策，就是自己立项，并确定自筹100万元作为项目攻关费用。当时国际公司开发一套DCS需要几千万甚至上亿元美元才能开发成功。我们只有100万元的开发经费。六所当时自筹这100万元也是破天荒之举。更加困难的不是经费，而是开发队伍。由于当时六所所有的科室各自为政，所很难调配人力资源，而大多数人对这个项目没有任何信心。所以我当时拥有的课题人员只有13名参差不齐的员工，而且三名主力还是我当时带的研究生。我们的课题开发人员比当时国家联队的参与单位数都少。

我们的课题组成员很争气，仅用了一年时间（即1991年10月立项，1992年底开发完成HS—DCS—1000系统），花费了70万元经费就完成了一套DCS样机，而且测试结果很好，基本实现了当时DCS的主要功能，并且实现了网络、计算机主板、全部输入输出处理模板、实时多任务操作系统以及全汉化的组态软件等关键技术全部自主设计和工业化实现。这一技术成果奠定了和利时后续升级开发的基础。

在样机开发成功之后，我思考了很多，也查阅了六所很多档案资料。

我发现六所当时有许多技术引进和自主开发成果，并获得了86项国家级和省部级科技进步奖，但很可惜没有一项技术真正实现产业化。所以，我当时萌发了创立一个自动化公司，尝试把科学技术变成产业化的想法。经过几番与所领导汇报和探讨，也乘当时六所发展产业的大趋势，我们成立独立的华胜自动化事业部的申请得到批准。六所当时从事自动化有关的科室有8个，考虑到今后市场上的冲突，所决定将原来的过程控制部（做纸机过程控制等）、RTU(变电站远程监测)部门和20万kW电站监控部合并到我们的DCS开发部，共同组建华胜自动化事业部。与此同时，六所还与日立公司正在筹建大型火电控制合资公司，所内多数的自动化专业骨干都去了该合资公司。所以我们的事业部在当时六所里面力量是最弱的部门。许多人以怀疑的眼光看待我们新生的事业部。当时的投资就是我们开发剩余的30万元现金。我们不仅要承担DCS的产品化工作和市场开拓工作，同时还要保证完成这些部门正在进行的一些项目的收尾和服务工作。

1993年3月2日六所领导和事业部全体42名员工在六所大楼401会议室召开了华胜自动化事业部成立大会。下面是我在会上所作的发言报告。

## 千里之行，始于足下

各位领导、各位朋友：

今天我格外激动，经过半年来的酝酿和准备，我们的华胜自动化事业部终于正式成立了。在此，我想谈谈我们目前的形势、目标和如何达到这个目标。

### 他山之石，可以攻玉

为了让大家对我们的奋斗目标有个具体的认识，首先我列举几个有名的公司的成长过程。

有“经营管理之神”之称的松下幸之助先生于1917年办起一个3人的



小作坊，资金只有100日元，到1980年，公司拥有固定资产1.6万亿日元；美国的康柏公司1982年2月成立，1983年收入1.11亿美元，1984年3.29亿美元，1985年5.03亿美元，1987年10亿美元。国内的联想集团于1984年11月由11个人主办，投资20万元人民币，到1991年，公司的经营额超过10亿元，人均经营额50万元，每年递增125.12%；我所的华科公司，于1987年成立，投资28万元，经过6年的努力，已经达到经营额5000万元，人均近50万元。

## 我们的现状和目标

对比上面列举的几家公司，我们成立的条件可以说要优越得多。我们有42名职工，有较为宽敞的办公地点，又有几个可以应用的产品和一些遗留合同。我们已有HS—DCS—1000分布式控制系统，DCS—0800BITBUS组成的分布式控制系统和板级产品，有20万kW火电、石化和纸机等行业应用的系统和工程经验，有RTU产品和一大批用户。可以说我们的基础已相当优越，我们的市场潜力非常大。我们的目标是：

(1) 在经营额上，力争每年翻一番。

1993年：500万元；

1994年：1 000万元；

1995年：2 000万元；

到1997年，争取实现5 000万元。

这是一个很艰巨的目标，2 000万元相当于100套纸机控制系统，40套中型石化系统，或40套20万kW火电监控系统。人均50万元合同额相当于每个课题组要完成3~5个项目。但是，别的公司做到了，我们也一定要做到，而且一定能够做到！

(2) 在技术上，我们争取每年系统升级一个版本，或开发出一项或两项新产品，要在3年之内赶上国际先进水平。在近期之内，要创立国内系统工程名牌产品和荣誉单位。

(3) 在人才上，我们要努力培养一支团结奋进、能打硬仗的职工队伍。并且在10年之内，培养出若干名国内知名的学术带头人和技术权威。

(4) 我们现在是事业部，但在3年之内，我们努力实现一个全国分布的并带有国内外合资子公司的公司。